

**EXTRAIT du REGISTRE des DELIBERATIONS
du CONSEIL D'ADMINISTRATION
SEANCE DU 21 NOVEMBRE 2014**

N°2 :

OBJET : Débat d'orientations budgétaires et d'activités 2015

Préfecture de la Région de Franche-Comté
Préfecture de la Région de Franche-Comté
Conseil de la Région de Franche-Comté
le 22 DEC. 2014

Présents :

Conseil général du Doubs

- M. Claude JEANNEROT, Président
- M. Lotfi SAID, Conseiller général
- M. Jean-Pierre GURTNER, Conseiller général

Etat

- M. Bernard FALGA, Directeur Régional des Affaires Culturelles de Franche-Comté

Conseil Régional de Franche-Comté

- M. Loïc NIEPCERON, Conseiller Régional

Ville d'Arc et Senans

- M. Jacques MAURICE, Maire

Ville de Salins-les-Bains

- M. Gilles BEDER, Maire

Personnalités qualifiées

- M. Daniel BOUCON
- M. Antoine BREHARD, Directeur Régional de la Caisse des Dépôts
- M. François FAVORY
- M. Michel ROIGNOT, Inspecteur Général de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche

Représentants du personnel de l'EPCC

- Mme Nathalie DURAND-BRETON, responsable de la librairie boutique
- M. Lionel VIARD, responsable de la programmation culturelle

Pouvoirs :

- M. Jacques BREUIL, Vice-Président du Conseil général du Doubs a donné un pouvoir non nominatif, attribué en séance à M. Loïc NIEPCERON
- M. Stéphane FRATACCI, Préfet de Région a donné pouvoir à M. Bernard FALGA
- M. Denis GRANDJEAN a donné pouvoir à M. Claude JEANNEROT

Absents excusés :

- Mme Zsuzsanna BERI, Cheffe du Service des Affaires Culturelles du Canton de Neuchâtel
- M. Jean-Christophe DURAND, Electricité de France
- Mme Sylvie MEYER, Vice-Présidente du Conseil général du Doubs
- M. Rémy NAPPEY, Vice-Président du Conseil général Du Doubs

Rapporteur : M. Claude JEANNEROT, Président du Conseil d'Administration de l'EPCC

EXPOSE

Complément d'informations suite au rapport d'étude de la Mission d'Expertise Economique et Financière sur l'EPCC

La Direction de l'EPCC a été très intéressée par la lecture du rapport que la Mission d'Expertise Economique et Financière (MEEF), mandatée par Monsieur le Préfet en janvier 2014, a réalisé sur l'EPCC de la Saline royale, tant il est précieux de pouvoir bénéficier à intervalles réguliers d'un regard extérieur qualifié sur la situation de l'établissement.

Etablissement Public de Coopération Culturelle Saline Royale d'Arc et Senans

A la suite de la présentation du rapport de la MEEF lors du Conseil d'Administration du 20 juin 2014, il a été convenu que la Direction de l'EPCC apporterait des compléments d'information pour éclairer le choix du Conseil d'Administration quant à la stratégie à retenir pour les années à venir, notamment en termes de développement des recettes propres.

Le document annexé au rapport rassemble ainsi en 10 points les compléments nécessaires pour confirmer et nuancer les conclusions du rapport de la MEEF, mais aussi parfois pour corriger une interprétation erronée (notamment sur le défaut de rentabilité des activités réceptives commerciales).

En résumé :

1. La MEEF confirme la fragilité du modèle économique de l'EPCC reposant sur près de 80% de charges incompressibles pour seulement 50% de financements publics.
2. Entre fin 2012 et fin 2013, 300.000 € de marges de manœuvre ont été dégagés pour retrouver l'équilibre budgétaire, financer de nouvelles activités culturelles transfrontalières et financer les investissements indispensables au bon fonctionnement de l'EPCC.
3. Les activités commerciales d'hôtellerie, de restauration et de colloques ne sont pas déficitaires, elles dégagent même une marge brute depuis au moins 2010.
4. La situation géographique d'Arc-et-Senans et son accessibilité en transports en commun constituent la 1ère raison de réponse négative aux devis qui sont adressés aux entreprises envisageant d'organiser un événement à la Saline royale.
5. L'externalisation des activités réceptives pourrait entraîner des dépenses supplémentaires pour l'EPCC, une perte de souplesse dans la gestion des activités culturelles et patrimoniales, ainsi qu'un risque de tension sociale important.
6. La marge brute moyenne sur un livre vendu à la librairie-boutique de la Saline royale atteint 36% contre 32,7% pour la moyenne nationale.
7. Le financement des investissements productifs et des moyens de communication reste l'option la plus lucide et la plus pragmatique pour développer les recettes propres de l'EPCC.
8. La cohérence, la pertinence et la clarté du projet culturel ainsi que la capacité de la Direction à le faire partager en interne et en externe constituent un préalable indispensable pour sortir de l'ornière.
9. La Saline peut se donner les moyens de développer une démarche de mécénat ambitieuse.
10. Les efforts d'optimisation du management humain et financier réalisés depuis novembre 2012 doivent être poursuivis.

Contributions statutaires 2015-2017

Depuis 2012, les pouvoirs publics ont clairement et unanimement affirmé qu'ils ne seraient plus en mesure d'augmenter les financements publics dédiés à la Saline royale. Sachant que les coûts de l'énergie (EDF, fioul) et les salaires (cf. convention collective) vont continuer à augmenter petit à petit (environ +45k€ par an), l'EPCC doit donc trouver des solutions pour réduire ses dépenses et augmenter ses recettes propres.

Le scénario budgétaire 2015-2017 présenté par la co-Direction de l'EPCC s'appuie sur l'hypothèse de reconduction des contributions statutaires des membres fondateurs de l'établissement.

Conseil général du Doubs : 578.585 €
Etat : 173.803 €
Conseil régional de Franche-Comté : 226.495 €
Ville de Besançon : 11.210 €
Ville d'Arc-et-Senans : 2.802 €
Ville de Salins-les-Bains : 5.605 €

Comme l'a rappelé le Conseil d'Administration du 20 juin 2014, cette reconduction constituerait en soi, à la fois, un effort considérable et une réussite pour la coopération entre les partenaires publics, au vu du contexte économique actuel.

La modification des statuts de l'EPCC stipulant le montant des contributions statutaires pour la période 2015-2017 implique que chaque collectivité membre de l'établissement doit voter une délibération reprenant ces éléments lors de sa prochaine Assemblée.

Programmation culturelle et scientifique 2015 : « Architectures, recherche et création »

En vue d'assurer la continuité des missions de service public de l'EPCC, les co-directeurs par intérim, Isabelle Sallé et Nicolas Combes, ont élaboré une programmation scientifique et culturelle pour l'année 2015 avec le concours des équipes de la Saline, des partenaires institutionnels et associatifs et des services des collectivités territoriales et de la DRAC.

En 2015, dans l'attente de la prise de poste de la future Direction, la Saline suivra les orientations stratégiques définies par le Conseil d'Administration en se recentrant sur ses fondamentaux (thèmes racines tels que l'architecture, la manufacture de sel, le siècle des Lumières, les jardins) et en s'ouvrant beaucoup plus largement aux acteurs régionaux et nationaux, ainsi qu'aux réseaux de coopération internationale. Le titre « Cité des utopies » ne sera plus utilisé en 2015.

Une année de transition qui s'attache à deux principes :

- Donner aux Francs-Comtois et aux salariés de l'EPCC de nouvelles raisons de se reconnaître dans ce que fait la Saline et d'être fiers de ce qu'elle propose aux publics.
- Sortir de ce que Pierre Gaudibert appelait l'opposition entre le « musée-temple », fermé sur ses collections, et le « musée-forum », très ouvert aux débats, en développant un dialogue qui ne peut s'instaurer que si l'on part des collections référentes, d'une part, et de l'analyse des attentes des publics et de ce qu'ils cherchent quand ils vont au « musée », d'autre part.

L'affirmation d'un projet spécifique à la Saline, qui s'appuie sur son histoire et son architecture pour cibler en priorité les jeunes publics et pour soutenir la création et la recherche :

En décembre 1982, la Saline royale d'Arc et Senans est **inscrite sur la liste du patrimoine mondial sous l'égide de l'UNESCO** : c'est le 12^{ème} site français et le 150^{ème} site au monde à être ainsi distingué. Mais il s'agit surtout de la **1^{ère} architecture industrielle au monde** à bénéficier de cette reconnaissance, en raison de l'idéal de progrès qu'elle traduit à travers son organisation rationnelle et hiérarchisée du travail.

Neuf années plus tôt, **en 1973, l'ancienne saline reconvertie participe aux côtés de Jacques Rigaud à la fondation du réseau des Centres Culturels de Rencontre** qui regroupe des sites patrimoniaux prestigieux réinvestis par un projet culturel ambitieux soutenu par des activités commerciales assurant 50% de leur autofinancement.

Ainsi, après plus de deux siècles et demi d'existence et plusieurs décennies d'histoire culturelle, la Saline royale affirme en 2015 **sa triple vocation** :

- de site patrimonial et muséal assurant ses missions de conservation, de valorisation et de transmission,
- de lieu de soutien à la création artistique et à la recherche scientifique,
- de lieu d'expertise, de réflexion, d'échanges et de savoir.

Lieu emblématique par sa monumentalité, son histoire, et forte d'un programme scientifique et culturel miroir de ses racines mais aussi témoin des grands enjeux du monde contemporain, la Saline royale d'Arc et Senans renforce son ancrage territorial et accroît son rayonnement national et européen conservant ainsi la vocation qui a prélué à sa restauration.

Une programmation 2015 orientée sel, architecture et médiation pour les jeunes publics :

De **nouveaux outils numériques pour enrichir la visite des enfants et des familles** tout au long de l'année :

- o Visite de la Saline royale à l'aide d'une **application smartphone**.
- o **Ateliers numériques d'architecture**.
- o **Parcours audioguide conçu spécifiquement pour les enfants** : « Radio fantôme ».

Exposition « Mines de sel » :

Quelle que soit la culture d'un pays ou d'une région, le travail du sel existe partout à travers le monde, et se décline de différentes façons. Le propos de cette exposition est de nourrir l'intérêt pour l'histoire du sel et le travail des hommes qui ont voué leur vie à cette activité multiple, agricole, minière ou industrielle. Elle

Etablissement Public de Coopération Culturelle Saline Royale d'Arc et Senans

permet de prolonger l'actuel musée du sel d'Arc-et-Senans, en insistant sur l'humain, le travail de l'homme aujourd'hui.

Le festival des jardins 2015 :

Les années 1775-1779, au cours desquelles la Saline royale d'Arc et Senans est construite, correspondent à cette époque exceptionnelle des grands voyageurs, commencée avec l'horizon atlantique des navigateurs portugais, prolongée par les voyages des savants des Lumières, poursuivie par les scientifiques du XIX^{ème} siècle. Présenter cette thématique à la Saline royale d'Arc et Senans, c'est aussi faire dialoguer un chef d'œuvre d'architecture du siècle des Lumières, exactement contemporain de ces grandes expéditions, avec un savoir botanique qui s'organise et s'enrichit. C'est dans cet esprit que le projet de notre Festival des Jardins se concrétise en 2015 autour des « Jardins de voyageurs » en écho à l'exposition « Mines de sel », qui présente dans la Maison du Directeur de la Saline royale les reportages de Catherine Gaudin et Seydou Touré, jeunes photographes partis à la rencontre des travailleurs du sel à travers le monde.

Exposition « Architectures de papier » :

L'exposition-atelier « Architectures de papier » est le fruit du travail des artistes Ingrid Siliakus, Mathilde Nivet, Stéphanie Beck et Béatrice Coron à qui il a été proposé de mettre à l'honneur l'art du papier. Elle propose au jeune public un voyage à travers de reproductions de bâtiments emblématiques et la découverte de villes imaginaires.

Festival d'hiver « Architectures éphémères » :

Le thème de l'architecture, bien que central dans l'histoire de la Saline et dans les motivations de visite aujourd'hui, a été relativement peu mis en avant ces dernières années. Nous proposons de le mettre sur le devant de la scène, d'en faire l'un des poumons de notre activité culturelle et scientifique en instaurant un nouveau rendez-vous régulier en hiver.

Exposition sur « Qu'est-ce que le patrimoine mondial ? », réalisée en partenariat avec le Réseau Vauban, la Citadelle de Besançon, et l'Association des biens français du patrimoine mondial.

Cadre du budget de fonctionnement 2015

A la suite du Conseil d'Administration de juin, la Direction de l'EPCC a travaillé sur une nouvelle projection budgétaire 2015. Elle traduit les enjeux de l'année à venir et les orientations proposées par la Direction. Ces propositions visent à maintenir en 2015 une proportion du budget de l'établissement dédiée aux activités culturelles semblable à 2014 (hors projets européens).

1 – Une stabilisation des ressources dédiées à la programmation scientifique et culturelle et à la médiation pour les jeunes publics

Comme cela a été rappelé par les partenaires publics et la Direction lors des derniers Conseils d'Administration, ce ne sont pas les aspects financiers qui doivent déterminer les décisions quant à l'avenir de la Saline, mais bien le projet scientifique et culturel de l'établissement, qui se trouve lui-même au cœur même des raisons d'existence de l'EPCC. Autrement dit, même si l'on connaît les contraintes budgétaires actuelles, le projet scientifique et culturel ne peut pas être une variable d'ajustement.

Le budget 2015 prévoit ainsi un maintien des budgets culturels à la même hauteur qu'en 2014.

2 – Un budget de ressources humaines de plus en plus contraint, allégé temporairement par la vacance du poste de Direction

L'évolution structurelle du budget de ressources humaines à effectifs constants (+1,93% par an, soit environ 45k€) est déterminée principalement par :

- La valeur du point d'indice de la convention collective (+1,28% par année en moyenne)
- L'ancienneté des salariés (+0,65% par année en moyenne)

Si le budget RH 2015 est maintenu au même niveau que 2014, c'est du fait de la vacance du poste de Direction sur les premiers mois de l'année (11k€ par mois, cotisations sociales incluses).

3 – Une augmentation des recettes propres de 1,5% par an par rapport au réalisé 2014

Pour répondre à la chute de la fréquentation de 15% de l'année 2013, des plans d'actions ont été mis en place dans tous les services qui génèrent des recettes propres (hôtellerie, restauration, colloques, librairie-boutique, tourisme culturel). Cette démarche de développement a déjà porté ses fruits pour l'hôtellerie, les colloques et la librairie-boutique en 2014. Elle se traduit dans le BP 2015 par une augmentation de 1,5% an des recettes propres de l'EPCC par rapport au réalisé 2014.

4 – Une confirmation des risques annoncés en avril 2013

Les tableaux budgétaires joints au rapport précisent l'ampleur des enjeux financiers à dépenses égales, qui se situent autour de 100.000 € par an pour les années à venir. Toutefois, au regard du besoin de développement de certaines dépenses pour garantir le rayonnement culturel de la Saline dans la durée, telles que les dépenses liées à la communication ou à la programmation artistique, ce chiffre apparaît encore insuffisant.

Si les financements publics sont maintenus au niveau de 2012, alors seules les recettes propres de l'EPCC sont à même de financer la hausse de la masse salariale et des coûts de l'énergie. C'est pourquoi, en plus des plans d'actions mis en œuvre dans les services commerciaux (hôtellerie, restauration, colloques, librairie-boutique), la Saline a besoin de renouveler régulièrement ses contenus culturels (expositions) et ses équipements (mobilier, audiovisuel, véhicules...) pour rester attractive.

Si l'on suit cette tendance nationale de baisse de fréquentation des sites patrimoniaux en milieu rural, on prend la mesure du risque que représenterait une baisse possible des recettes pour les années à venir (billetterie + librairie) :

- Si la fréquentation baisse de 5% par an : - 45k€ / an.
- Si la fréquentation baisse de 15% par an : - 140k€ / an.

5 – Les pistes envisagées pour maintenir l'équilibre budgétaire

Toutefois, pour mieux maîtriser ces risques et, à l'inverse, **rester attractif, compétitif et se donner les meilleures chances de développer ses recettes propres**, les pistes de réflexion proposées par la Direction sont les suivantes :

1. Continuer à financer en 2015 les investissements productifs qui permettront d'améliorer l'attractivité de la Saline et de réduire ses charges de fonctionnement.
2. Diversifier les outils de médiation culturelle et de visite permanente du site patrimonial (applications smartphone, film sur l'histoire et le fonctionnement des deux salines...) afin d'attirer de nouveaux publics et de mieux fidéliser les publics régionaux.
3. Renforcer la politique de communication de l'EPCC et encourager ses partenaires institutionnels à accentuer leur promotion de la Saline royale (CDT, CRT, CG25, région FC, services de l'Etat...).

Cadre des projets d'investissement 2015-2017 liés au patrimoine et aux équipements

Le dernier point de ce rapport propose un cadre de priorisation des besoins d'investissement envisagés pour les années à venir, tant sur le patrimoine bâti (sous la responsabilité du propriétaire) que sur le mobilier, le matériel et les logiciels pour les activités de médiation culturelle et de colloques (sous la responsabilité de l'EPCC), permettant aux financeurs publics de se positionner avant le vote du BP 2015 en décembre prochain.

1 – Les investissements liés au patrimoine bâti (propriétaire) :

La Direction estime que la Saline a besoin d'investissements qui, pour certains, demandent une intervention directement liée au patrimoine bâti, en particulier :

- Des investissements conséquents permettant d'isoler thermiquement les bâtiments suivants : la Maréchalerie (salles de restauration, très coûteuses en hiver), les Berniers Est (salle Migeon, inexploitable car trop coûteuse en chauffage de novembre à mars inclus), la Berne Est (salles Vauban, Fourier et Sels Est).

Etablissement Public de Coopération Culturelle Saline Royale d'Arc et Senans

- Une augmentation du nombre de ses chambres d'hôtellerie pour accueillir les événements qui à ce jour sont obligés de se tourner vers d'autres destinations, en raison de la faible capacité d'hébergement à la Saline et en première proximité.

De son côté, le Conseil général du Doubs, propriétaire du site, envisage d'investir en 2014-2017 (si ces propositions sont validées dans le cadre du vote du budget 2015 par l'assemblée départementale), avec l'aide de l'Etat et, en fonction des projets, de la région Franche-Comté, notamment dans les projets suivants :

- L'opération pluriannuelle de réfection des toitures de la Maréchalerie, des Berniers Est et des Commis Est. Trois phases sont prévues sur la période 2014-2017 dans le cadre d'une autorisation de programme de 1,9 M€. L'exercice 2015 verra la réalisation des travaux de couverture de la Maréchalerie (démarrage des travaux 15 novembre 2014).
- Dans le cadre du budget 2015, il est proposé 200 000 € au titre des travaux d'entretien permettant :
 - o Une tranche de remplacement de fenêtres (de l'ordre de 60 000 €).
 - o La réfection de sanitaires (de l'ordre de 35 000 €).
 - o Le solde de mise aux normes du SSI.
 - o Pour les chaufferies, l'année 2015 permettra de préciser le mode de remplacement des chaudières. Sera étudiée prioritairement la possibilité d'énergie renouvelable (chaufferies bois, géothermie).

2 – Les besoins d'investissement de l'EPCC pour 2015-2017 :

Parmi les projets d'investissement 2015, en dehors des Travaux Réalisés Par Nous-Mêmes, nous proposons au débat du CA, qui devra définir les priorités :

- L'enrichissement de nos outils de médiation pour les visites permanentes du site patrimonial (logiciel 2D conçu avec la Cité de l'architecture pour les enfants de 4 à 10 ans ; les applications smartphone pour le parcours enfants...).
- Le remplacement progressif du mobilier dédié aux espaces commercialisés (restaurant, salles de colloques, salons de l'hôtel).
- Le remplacement d'un véhicule utilitaire par année.
- Le lancement de la 1ère tranche du chantier de signalétique (étude et conception).
- Le changement du revêtement de sol de la salle Migeon.
- Le remplacement de la tondeuse pour les espaces verts (qui risque à tout moment une panne définitive).

Et pour les années 2016-2017 :

- La réalisation du film sur l'histoire et le fonctionnement des salines d'Arc-et-Senans et de Salins-les-Bains, envisagé dans notre plan d'actions UNESCO depuis 2009. Cela répondra aux demandes d'une partie de nos visiteurs qui parfois ne savent pas précisément ce qu'ils viennent voir et ne suivent pas toujours de visite guidée.
- La 2nde tranche du chantier de signalétique (réalisation).
- Le renouvellement du matériel de billetterie (imprimante des billets d'entrée, imprimante des reçus, écrans tactiles, tiroir-caisse...).
- La numérisation des ektachromes confiés à la Saline par de grands photographes du Patrimoine tels que Georges Fessy et l'achat de mobilier pour la conservation de la photothèque. L'enjeu consiste à créer un fonds documentaire et iconographique qui pourra être mobilisé pour l'édition d'ouvrages de référence sur le patrimoine de la Saline, pour la création d'applications numériques, ou d'expositions photographiques.

3 – Le plan de financement du PPI de l'EPCC pour les années 2015-2017

En 2015, le Conseil régional de Franche-Comté pourrait être sollicité principalement pour le financement à hauteur de 40% des dépenses d'investissements relatifs à la valorisation et la sensibilisation au patrimoine :

- La création d'un jeu de découverte interactive de la Saline sur mini-iPad pour les enfants: 17 k€ x 40% = 6.800 €
- La création d'un logiciel 2D de découverte de l'architecture pour les enfants de 4 à 10 ans (avec Cité de l'architecture de Chaillot) : 40k€ x 40% = 16.000 €
- L'acquisition de mobilier adaptés aux enfants pour la salle dédiée à la médiation culturelle : 3 k€ x 40% = 1.200 €

Etablissement Public de Coopération Culturelle Saline Royale d'Arc et Senans

- La création de visites numériques en autonomie (technologie NFC, pour tous les bâtiments non concernés par la visite guidée) pour enrichir les contenus patrimoniaux proposés aux visiteurs tout au long de l'année : 30k€ x 40% = 12.000 €
- Les phases d'étude et de conception du chantier de signalétique interne : 40 k€ x 27% = 10.700 € (via l'appel à projet annuel « tourisme » du Conseil régional).

La DRAC est sollicitée pour les mêmes projets et à la même hauteur que le Conseil régional (sauf projets liés à l'appel à projets « tourisme » de la région).

Le Conseil général du Doubs a fait savoir qu'il prioriserait dans son intervention 2015-2017 ses investissements en tant que propriétaire (réfection des toitures, remplacement des fenêtres, réfection des sanitaires), qui n'apparaissent donc pas dans le Plan Pluriannuel d'Investissement de l'EPCC. La collectivité départementale est toutefois sollicitée pour le cofinancement de la 1^{ère} tranche du chantier de signalétique interne à la même hauteur que les autres partenaires.

Enfin, l'EPCC prévoit de financer une partie de ses besoins d'investissement sur ses éventuels excédents de gestion.

Le CA de l'EPCC sera amené lors du vote du budget prévisionnel 2015, en décembre, à se prononcer sur le plan de financement du PPI sur 3 ans et de la tranche opérationnelle 2015, en intégrant les informations sur l'éventuel excédent 2014 et sur les engagements financiers des partenaires.

Le Conseil d'Administration est invité à :

- prendre acte du débat sur les orientations budgétaires 2015 en vue du vote du budget primitif 2015 et du renouvellement des contributions statutaires 2015-2017 lors du Conseil d'Administration de décembre ;
- reporter au prochain Conseil d'Administration de décembre, le vote du financement du PPI et de la tranche opérationnelle 2015, selon les priorités votées et sur la base des engagements des financeurs et des éventuels excédents.

Vote à main levée

Membres : 16

Pour : 16

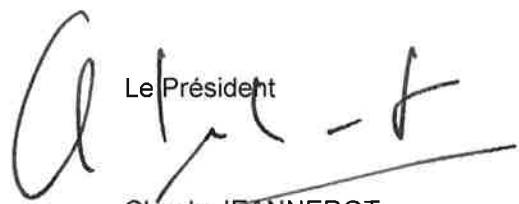
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

APRES AVOIR VOTE

PREND ACTE à l'unanimité du débat sur les orientations budgétaires 2015 en vue du vote du budget primitif 2015 et du renouvellement des contributions statutaires 2015-2017 lors du Conseil d'Administration de décembre.

REPORTE à l'unanimité au prochain Conseil d'Administration de décembre, le vote du financement du PPI et de la tranche opérationnelle 2015, selon les priorités votées et sur la base des engagements des financeurs et des éventuels excédents.

EPCC Saline royale d'Arc-et-Senans
Certifié exécutoire par le Président du
Conseil d'Administration
Compte tenu de la réception en Préfecture le : 22.12.14
Et de la publication le : 22.12.14


Le Président
Claude JEANNEROT

Président
Conseil d'Administration

Reçu le 22 DEC, 2014

